

マーチャンドライジングデザイン論スクリプト

総合デザイナーのための新科目の試みについて

三上訓顯

現代社会におけるマーチャンドライジングという活動は、本来の経営学或いは商学の領域を超えて広領域化しつつあり、次第にデザインという領域をも巻き込みつつある。だがアカデミック・デザインの世界では、マーチャンドライジングという考え方がいまだ存在していない。そこでマーチャンドライジングデザイン論というデザインの方法論に関する新しい講義を始めた。そんな講義開催迄に至る私の考え方についてのメモ的な覚え書きである。

本稿では、社会におけるマーチャンドライジングのプロポーザル事例の考え方について紹介すると共に、この分野の将来展望について言及し、デザイン領域に即してこの概念の再定義を行った。この分野の学問がデザインの領域では、未知の世界であるために一定の結論をみているわけではない。今後、人や時代の要請によってこうした考え方が変化してゆくことは当然のこととしてありえるだろう。

キーワード：マーチャンドライジングデザイン、商品開発戦略、ブランド

1. はじめに

数年前から名古屋市立大学芸術工学部の専門科目の授業として、マーチャンドライジングデザイン論を他領域及び経済学部の先生や経済産業省の役人達と一緒に始めた。建築・都市領域に所属する私自身が、プロダクトデザイン領域の講義を受け持つこと自体が異例ではあったが、現代社会では、そんな境界線もなく相互に関わり合いつつ、様々な活動が行われている。

従来からプロダクトデザイン分野では、製品計画論という専門科目の講義があり、ここでプロダクトデザイン開発の基本的な方法論を身につけようというものであり、実際に体系化〔注1〕もされている。しかし製品計画論は、製造企業優位の方法論が中心であり、現在の流通消費という視点からの方法論ではない。

そこで図1は、プロダクトデザインとマーチャンドライジングとの相違をみたものである。

まずプロダクトデザインは、生産に軸足を置き、製造事業者自らが製品を開発し、市場へと流通させてゆくことが最大の特徴である。従ってマーケット動向の把握は大変重

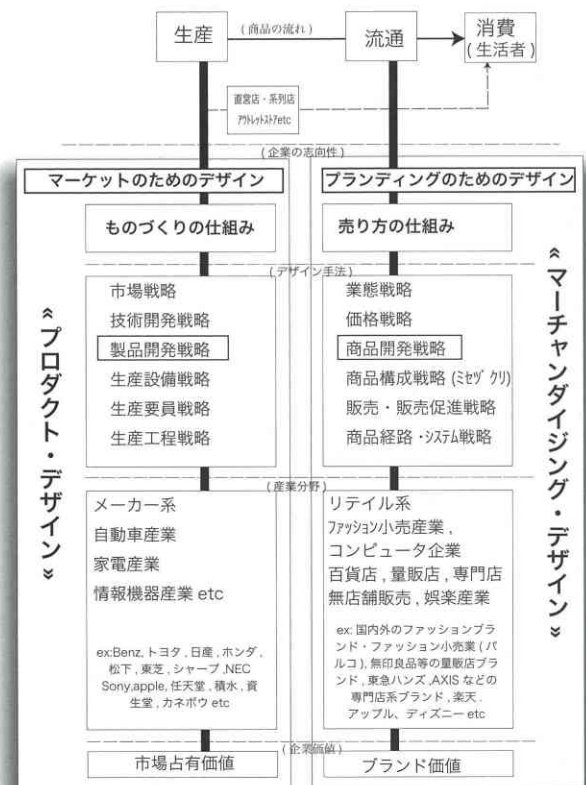


図1. プロダクトとマーチャンドライジングの相違

要といえ、現在マーケティングという分野の方法論も確立されている。こうした市場動向を踏襲しながら、ものづくりのシステム構築を目指す点が特徴である。そんなシステムの中に製品開発戦略が行われ、アカデミックな世界でいうところの製品計画論がこれに該当する。さらには、自ら生産設備、要因、工程といった製品自体を製造するシステムを有しながら、製品を市場へ送り出している。こうした典型的な産業をあげれば、自動車産業、家庭電気製品産業、情報機器産業といった具合に、これまで我が国産業立国の基幹をなしてきた企業群である。こうした企業にとっては、自社製品がどれだけ市場を占有できるかが、開発戦略成否の判断基準となるだろう。

これにたいしてマーチャンダイジングデザインは、流通に軸足を置いている点が特徴である。流通とは商品が流れる過程において、業態や販売、されにはこれに関わる行為、例えば販売促進活動や広報活動を含み、生活者との接点である店舗をも含んでいる。従って生活者が商品と直接接する場面でもあるから、数多くの商品が流通過程を通過する中での商品自体の差異化、いいかえれば商品の存在価値を高めるブランド化が1つの焦点となる。こうしたフロー体系の中で商品開発を目的とする商品化戦略は、プロダクトデザイン同様に必要となってくる。典型企業例をあげれば、リテイル（小売）企業、ファッション企業、独自ブランド商品を保有している百貨店や量販店、専門店、或いは娯楽産業と入った製造部門を自ら持たない企業などがこれに該当する。現代では、私たちの生活に直接関わる多くの企業の活動がマーチャンダイジングデザインの対象ととらえることもできよう。

プロダクトデザインとマーチャンダイジングデザインとは、共に製品・商品の製造過程を有する点では類似している。他方で軸足の違いに基づく相違点をみれば、前者は組織的な製造過程を必須とし、製品が完結されて市場へ供給されているのに対して、後者は製造過程を自ら有する場合と有さない場合とがある。それは外注化によって商品を製造する過程を持たないリテイル産業、さらにはサービス産業、娯楽産業などを包括している点が相違点となる。そして生活者に接する分だけ、マーケティング以上に生活者の志向性に合わせた商品開発がより強く求められる。その開発期間

は前者より遙かに短いし、開発者自体もプロダクトデザイナー以外の人間が生活者の視点で企画するなど、商品開発戦略も多様な活動形態である。従ってそれだけ体系化された方法論が確立されているわけではないし、当然のことながらこれをデザインの科目として教えている大学は、我が国では未だに存在しない。

生活者と直接に結びつき、現代社会に深く入り込んでしまっているにも関わらず、これまでそれをつくりだすデザイン方法論が存在しなかったことが、私がマーチャンダイジングデザイン論を始めようと思ったきっかけであった。

2. マーチャンダイジングデザインの気付き

現代社会で行われてきたマーチャンダイジングを、業態開発の1事例で見てみよう。例示としてあげた図2～4は、私がプロデュース企業に在職していた1980年頃から始められた東急ハンズというプロジェクト・プロポーザルの一部である。あらかじめお断りしておくが、私たちが行ったのはこの専門大店の建築設計でもインテリアデザインでもない。私たちが行ったのは、当時日本には存在しなかったコンセプトを持った専門大店の新業態開発そのものである。

そんな新業態開発のためのトータルコンセプトが図2である。この図をみると「自分の手による生活創造」という言葉がある。そうした言葉を使うこと自体が生活者と直接結びつき、この新業態を象徴するコンセプトを示している

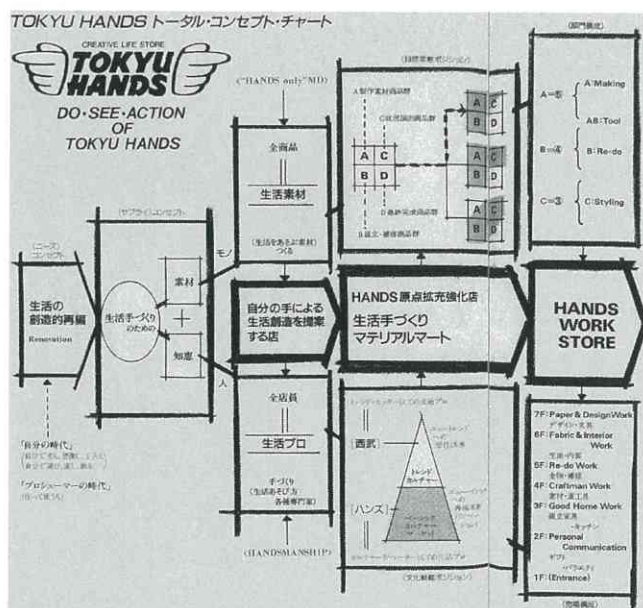


図2. 東急ハンズトータルコンセプト [注2]

ことは、このプロポーザルが、従来から行われてきた商業の業種という考え方から脱却し、「手で作る」というコンセプトで、この世の中に存在する数多くの商品の中から、セレクトして集めたらどうなるだろうか、ということが新業態の始まりであった。

通例業種というのは、従来からある商店街がその典型例だが、文房具屋、画材屋、金物屋、生地屋、家具屋、電気屋といった具合に、商品の種類ごとに店舗を形成してきた分類基準である。他方業態とは、売り方の違いにおける分類〔注3〕であり、百貨店、総合量販店（GMS）、生鮮食料品を主とする専門スーパーマーケット（SM）、コンビニエンスストア（CVS）、食料品以外の品揃えと低価格訴求を行うディカウントストア（DS）、特定分野商品を扱うスペシャリティストア（SS）、無店舗販売（メディア、インターネット、訪問販売等）に分類される。

東急ハンズは専門店（SS）の大型新業態であり、自分の手でつくる（=Do it yourself）ときに関わる商品を一同に集

めるというコンセプトのもとに、それまでの多分野の業種を再構成して集積された専門大店という新業態の提案〔注4〕である。さらに、このシンボルマークに人間の手をデザインしているのも、実はこうしたコンセプトに基づいているのである。それは新業態の差異化、あるいは存在理由の顕在化、明確化といった意図を打ち出したブランド化といえよう。

もう一つ重要な要素は、コンセプト下段に書かれてあるヒューマンファクターを導入したことである。私たちがプロデュースしてきた東急ハンズの大半の店舗には、工房が設けられている。生活者が調達した素材を加工、あるいは相談できるクリエイション活動をサポートしてくれる機能でもある。それが当時台頭しつつあった競合店〔注5〕との差異化といえよう。

これらの素材群とヒューマンファクターとを1つの店舗に内包したのが東急ハンズのコンセプトである。図3は、渋谷本店を開業する際に提案されたマーチャンダイジングイメージである。各フロアに配列される商品群をイメージ

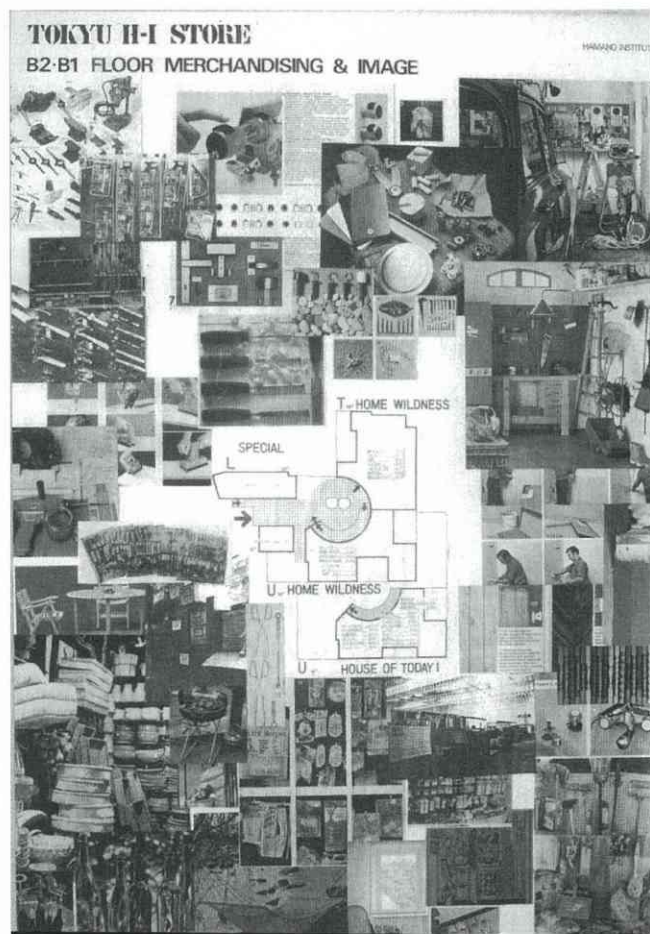
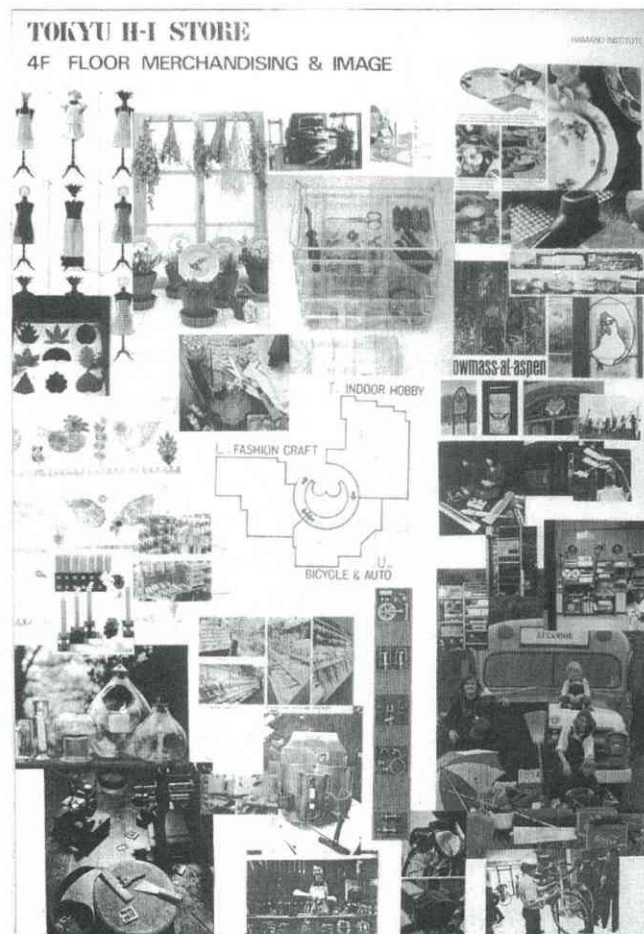


図3. 東急ハンズ渋谷店マーチャンダイジングイメージ〔注6〕



したものである。これをみれば文具、画材、雑貨、台所用品、寝具、木材や金物といった素材、家具、作業着といった具合に、多種多様の商品群が配列される専門店の新業態が理解されるだろう。

ともすれば乱雑に陥りがちな多種多品種の商品群をどのような考え方で構成してきたかを示したのが図4のマーチャンダイジング構成図である。「自分の手による・・・」というコンセプトに従い、ここでは、横軸に制作を必要とする商品群である“hand-Work”と、制作を必要としない完成品としての商品群である“No Hand Work”という制作の有無とを名義尺度とする商品属性軸と、縦軸に“Creation”と書かれてあるように創造活動なのか、“Operation”操作活動なのかとする人間の活動軸との、概念的な2軸のマトリックス

で大きく商品を分類している。こうした2軸によって形成される4領域をみると、Hand-WorkとCreationとの領域を製品素材商品群と呼び、加工を必要とする木材、金属といった素材群、画材、文具の категорияとしてしている。次いでNo Hand WorkとCreationの領域を状況演出商品群と呼び、照明器具、壁紙、インテリア小物といったように、自らは制作をしないが室内空間などを創造することには寄与する領域である。さらにHand WorkとOperationの領域を組立補修商品群と呼び、カー用品、模型用品、収納用品といったある程度の制作は必要であるが、むしろ組立家具のように製作を伴う商品群の領域としてしている。最後にNo Hand WorkとOperationの領域である単独最終商品群は制作不要の完成された商品群であり、オーディオやマイコン、家庭電気製品

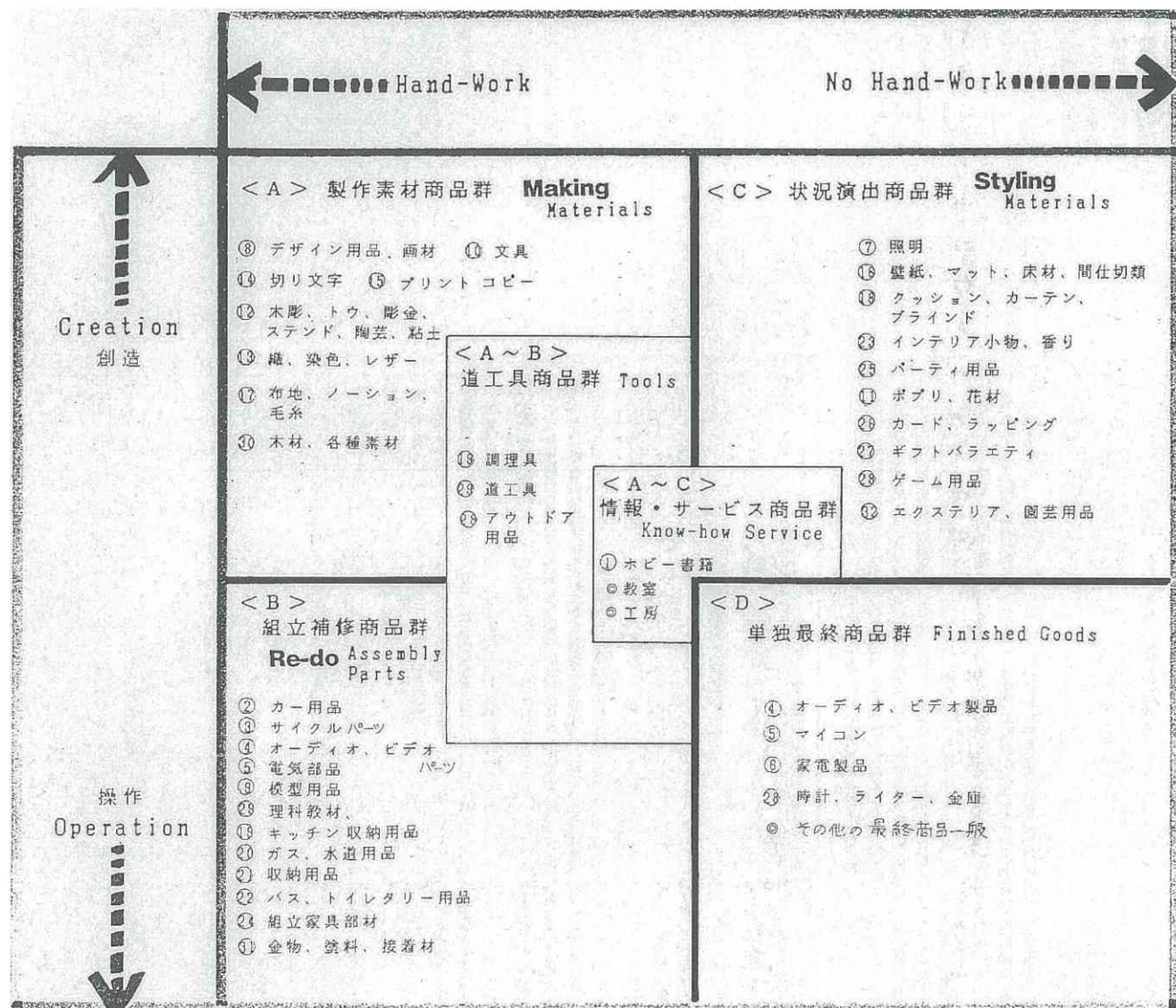


図4. 東急ハンズ・マーチャンダイジング構成図 [注7]

などの領域としている。通例の店舗はこの単独最終商品群を扱うものが大半をしてめいる。結果としてこれら4領域と、道具・工具商品群や情報・サービス商品群などのサブ領域とによって、多種多品種の商品群を整然と分類し概念的に体系化し店舗を構成してきたことを示している。

これが当時日本では存在しなかった新業態開発の姿である。このプロデュース企業は、まさにこの専門大店の新業態開発とこのためのプロデュースを行ってきたのである。

こうした新業態開発という限られた視点ではあるが、コンセプトすなわち概念化という哲学的操作、カテゴライズという類型学的操作、イメージで示すという情報操作を一連の手法とするマーチャングデザインの方法論形成への可能性がみえてくる。

3. マーチャングデザイン論への私論

マーチャングデザイン辞典〔注8〕によれば、この言葉の定義は次のように記されている。

「マーチャングデザインがめざすべきものは、生活者にとって買いやすい店舗、売場、価格、品揃え陳列などを実現すること」

生活者の要求に応えられる商品を、適切な価格と数量及

びタイミングで提供する企業活動を示す現代社会の定義は、既に東急ハンズの事例でも明らかのように、単に商品や売場だけの事柄ではなく、商品開発や店舗開発或いは新業態開発といった事柄まで拡大しており、再定義が必要である。

そこで今少しマーチャングデザイン論のフレームを私なりに考えたのが図5である。ここでは、生産と流通とが商品を介してつながっているが、その背後にある戦略スキルやマーケットへの理解については、あまり関係性がないまま、生産と流通とが機能しているのが現在の姿である。それらの領域から製品・商品の開発機能を抽出し、この方法論の確立を目指そうとするのがマーチャングデザイン論である。こうした将来展開としてCIやブランドロゴといったヴィジュアルMD、プロダクトデザインの開発や商品化のMD、商業施設内部のテナント構成などを旨とする施設デザインのMD、そして商店街あるいは都市や地域おこしの中で行われているブランド開発やキャラクターによるイメージ戦略といったものも地域デザインのMDとしてとらえられる。当然そこには、デザイン方法論が構築されてしかるべきものだといえる。こうした4つの方法論や活動が目指すところの1つとして、商品や建築や地域自体の存在の訴求或いは差異化ということが考えられる。

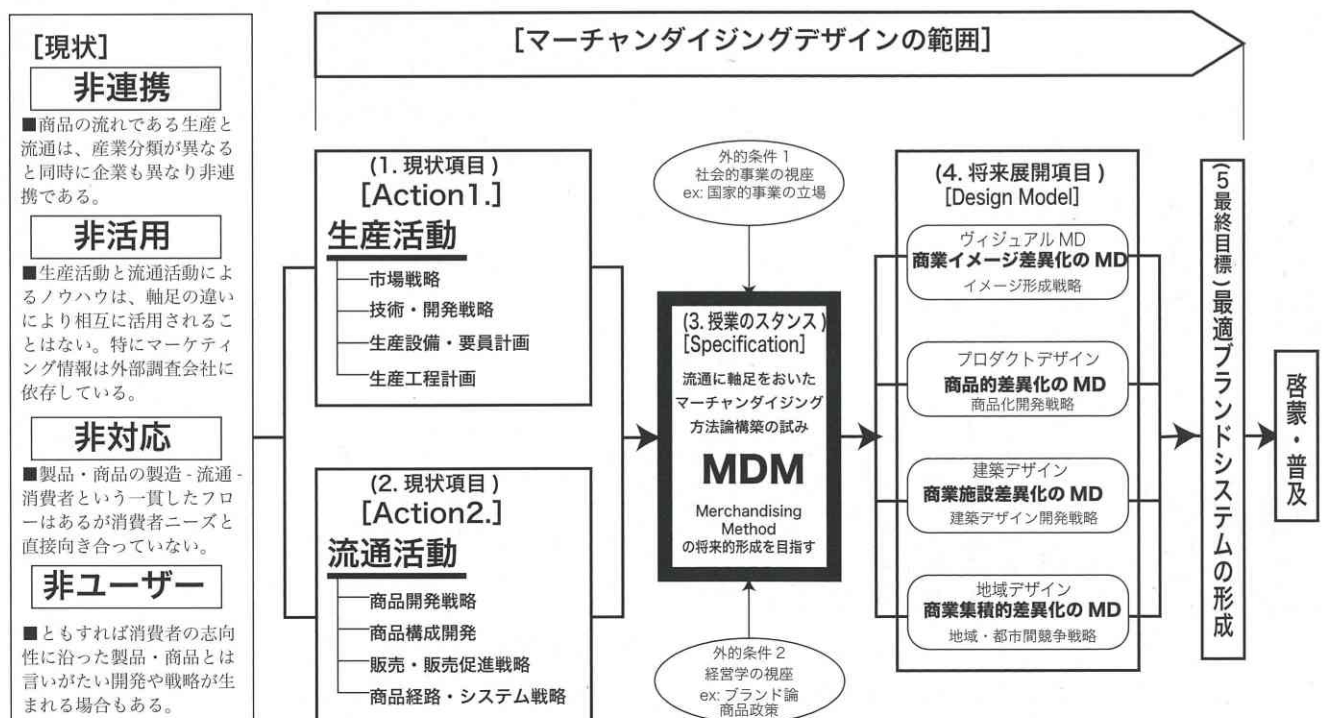


図5. マーチャングデザイン論の私論

そして差異化の先には、製品・商品や施設や地域の「ブランド化」という姿が現時点ではみえている。最終的には、ブランド戦略もマーチャンダイジング論が目指すべき目標の1つだと私は考えている。

そこで現時点という但し書きがつくが、あえてマーチャンダイジングデザインをアカデミックな立場で再定義すれば次のようになる。

「マーチャンダイジングデザインは、生活者の要求に適切に応えるために、必要とされる商品開発から販売に関わる側面、施設に関わる側面、地域や都市に関わる側面において、ブランド性を表現できるヴィジュアルデザインを伴いながら、生活者に最適な商品・空間・地域の価値を形成してゆくデザイン方法の1つである。」

4. まとめ

前出したように、私はマーチャンダイジングデザイン論の目的の1つをブランド化と仮定した。これについて言及し本稿のまとめとしたい。

ブランド化には2つの方向性がある。1つは、商品などの差異化をはかり、生活者への認知度を高め信頼性や価値観を高めつつ、最終的には企業利益に結びつけようとする活動である。現代社会では多くの企業がこうした方向性で商品などのブランド化をめざしている。

他方もう1つの方向性は、企業利益と相反する非営利的なブランド化である。そうした実例を図6で示した。左図はアメリカ製造小売最大手企業GAPのブランドであるバナナリパブリックの広告ポスターである。「責任ある経済」の文字に商品購入する場合としない場合とをフローチャートで示し、どちらを選択しても私たちは満足感が得られるとする広告である。その背後には、商品は地球の資源に戻すことができないから、使用材料を減らし、修繕し、再利用するという同社のブランド理念が反映されている。また右図はコカ・コーラが製紙会社と連携し、商品を製造するために使用した水と同量の水が水源地となるような森林育成事業の広告である。それは目先の利益ではなく、後々の社会に対して我々ができることは何かを訴求したものである。

前述の方向性であるならば、ブランド戦略を教えればよいだけの話だが、後者の方向性のように、これからの地球



図6. 非営利的な企業広告2例 [注9]

環境の未来に関わる事柄であるならば、それはデザイン研究自体を進化させなければならないと私は考えている。

本学部の教育理念である総合デザイナーのためのマーチャンダイジングデザイン論は、これからも研究したり教えたりする人間達の考え方によって、方法論も大いに変化してゆくだろう。むしろ時代に即応して変化していったと私は考えている。

注釈

注1) 工業デザイン全集編集委員会：工業デザイン全集・全8巻，日本出版サービス，1983。

注2) 東急ハンズプロポーザル，1975。

注3) 石川和男：基礎からの商業と流通，中央経済社，2004。

注4) 東急ハンズの新業態を提案しプロデュースしてきたのは、浜野商品研究所代表の浜野安宏氏である。彼は日本とアメリカを頻繁に往復するなかで、当時アメリカ文化の1つである“Do it yourself”という概念に関心を持ったものと思われる。それは1980年代の半ばまでアメリカで刊行された“While Earth Catalog”という書物からもうかがえる。人生のあらゆる事柄を自分で行うために必要な解説書を紹介している。現在浜野氏の考え方とCIを敷衍した東急ハンズは国内外で29店舗あり社会的に定着したブランドである。

注5) 当時のセゾングループが始めた“Loft”

注6) 東急ハンズ渋谷店プロポーザル，1976。

注7) 東急ハンズ池袋店プロポーザル，1983。

注8) 服部吉伸：マーチャンダイジングがわかる辞典，日本実業出版社，1998。

注9) 日経流通新聞2014年1月10日，1面。